

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО
«Сибирский федеральный университет»

институт

«Экономика и менеджмент»

кафедра

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ И. В. Панасенко

подпись инициалы, фамилия

« ____ » _____ 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент

код — наименование направления

Анализ и совершенствование кадровой политики организации общественного
питания (на примере ООО «Перцы»)

тема

Руководитель

_____ И. В. Капчегашева
подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Выпускник

_____ С.Р. Козлова
подпись, дата инициалы, фамилия

Абакан 2017

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	6
1 Теоретическая часть. Теоретические основы формирования кадровой политики на предприятии общественного питания.....	8
1.1 Классификация и стандартизация предприятий общественного питания.....	8
1.2 Основные направления формирования кадровой политики в организациях общественного питания.....	11
1.3 Анализ рынка общественного питания в г. Абакан Республики Хакасия.....	20
2 Аналитическая часть. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Перцы Абакан».....	25
2.1 Характеристика предприятия «Перцы Абакан».....	25
2.2 Анализ финансового состояния ООО «Перцы Абакан».....	28
2.3 Оценка эффективности деятельности предприятия.....	38
2.4 Управленческий анализ.....	41
2.5 Заключительная оценка деятельности предприятия.....	45
2.6 Вопросы экологии.....	47
3 Проектная часть. Разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики на предприятии ООО «Перцы Абакан».....	50
3.1 Обоснование необходимости открытия учебного центра на базе ООО «Перцы Абакан».....	50
3.2 Оценка экономической эффективности и результативности учебного центра.....	53
Заключение.....	66
Список сокращений.....	67
Список использованных источников.....	69
Приложение А- Г.....	72

ВВЕДЕНИЕ

Современная ситуация на рынке общественного питания в России приобрела такую остроту, что в конкурентной борьбе необходимо быть лучшим или по крайней мере «на уровне» в своем сегменте. Это предполагает принятие множества составляющих, реализация и соблюдения которых для большинства предприятий общественного питания сопряжена с определенными трудностями. Основная задача сегодня – борьба за качество обслуживания. Последние несколько лет остро стоит проблема подбора, обучения и удержания персонала.

Кадры всегда относились к важнейшим факторам, обеспечивающим эффективность работы предприятия. Реализация потенциальных возможностей любой организации зависит от знаний, компетенции, квалификации, дисциплины, мотивации, способности решать проблемы, восприимчивости к обучению работающего персонала и руководящего состава. Поэтому кадровая политика является составной частью всей управленческой и производственной деятельности организации и направлена на эффективный отбор персонала, его адаптацию, обучение и переобучение в соответствии с потребностями фирмы. Конечной целью кадровой политики является создание сплоченной, ответственной, высокопроизводительной команды, способной решать любые задачи. Соответствующие миссии и стратегии организации.

Роль кадровой политики особенно возрастает в условиях кризисной экономики. Перед руководством любого предприятия в условиях кризиса возникает задача сохранения наиболее квалифицированной части руководящего состава (менеджеров) и персонала. В организациях должны разрабатываться мероприятия, направленные на создание механизмов сохранения кадрового потенциала, а также способствующих стимулированию деятельности персонала по выводу организации из кризисного состояния.

Объектом исследования является ООО «Перцы Абакан».

Предметом исследования является кадровая политика организации общественного питания.

Целью исследования является изучение кадровой политики организации, проблем ее формирования и реализации в рамках анализируемого предприятия в условиях кризисной экономики.

Для достижения поставленной цели был сформулирован следующий круг задач:

1) рассмотреть теоретические основы и прикладные аспекты формирования и реализации кадровой политики на предприятии в условиях кризисной экономики;

2) проанализировать процесс разработки и реализации кадровой политики на предприятии ООО «Перцы Абакан»;

3) разработать и предложить мероприятия и рекомендации по совершенствованию кадровой политики на анализируемом предприятии.

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды российских ученых и практиков в области управления персоналом, таких как И. В. Бизюкова, В. А. Дятлова, П. В. Журавлева, А. Ф. Зубкова, М. В. Карлова, А. Я. Кибанова, В. И. Курилова, П. И. Лазора, Е. В. Маслова, Х. Т. Мелешко, Ф. П. Негру, Ю. Г. Одегова, Ю. Н. Полетаева, Г. Э. Слезингера, Н. П. Сорокина, В. А. Столярова, В. В. Травина, А. И. Турчинова, Г. А. Цыпкина, С. В. Шекшня и др.

Структура работы. Работа состоит из введения, трех частей, заключения, списка использованных источников информации и приложений.

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ НА ПРЕДПРИЯТИИ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

1.1 Классификация и стандартизация предприятий общественного питания

Классификация и стандартизация предприятий общественного питания осуществляется в соответствии с принятым и введенным в действие Постановлением Госстандарта России от 05.04.95 N 198. 3. Данный стандарт устанавливает классификацию предприятий общественного питания, общие требования к предприятиям общественного питания различных типов и классов. Положения стандарта распространяются на предприятия общественного питания различных организационно – правовых форм.

В данном стандарте использованы ссылки на следующие стандарты:

- ГОСТ 12.1.004–91 ССБТ Пожарная безопасность. Общие требования;
- ГОСТ Р 50647–94 Общественное питание. Термины и определения;
- СНиП 2.08.02–89 Общественные здания и сооружения;
- СНиП 11–4–79 Естественное и искусственное освещение;
- СанПиН 42–123–4117–86 Санитарные правила. Условия, сроки хранения особо скоропортящихся продуктов;
- СанПиН 42–123–5777–91 Санитарные правила для предприятий общественного питания, включая кондитерские цехи и предприятия, вырабатывающие мягкое мороженое;
- МБТ 5061–89 Медико–биологические требования и санитарные нормы качества продовольственного сырья и продуктов, утвержденные Минздравом СССР 01.08.89.3.

Согласно Стандарту, предприятие общественного питания – предприятие, предназначенное для производства кулинарной продукции, мучных

кондитерских и булочных изделий, их реализации и (или) организации потребления (ГОСТ Р 50647).

Тип предприятия общественного питания – вид предприятия с характерными особенностями обслуживания, ассортимента реализуемой кулинарной продукции и номенклатуры предоставляемых потребителям услуг.

Класс предприятия общественного питания – совокупность отличительных признаков предприятия определенного типа, характеризующая качество предоставляемых услуг, уровень и условия обслуживания.

Ресторан – предприятие общественного питания с широким ассортиментом блюд сложного приготовления, включая заказные и фирменные; вино–водочные, табачные и кондитерские изделия, повышенным уровнем обслуживания в сочетании с организацией отдыха.

Бар – предприятие общественного питания с барной стойкой, реализующее смешанные, крепкие алкогольные, слабоалкогольные и безалкогольные напитки, закуски, десерты, мучные кондитерские и булочные изделия, покупные товары.

Кафе – предприятие по организации питания и отдыха потребителей с предоставлением ограниченного по сравнению с рестораном ассортимента продукции. Реализует фирменные, заказные блюда, изделия и напитки.

Столовая – общедоступное или обслуживающее определенный контингент потребителей предприятие общественного питания, производящее и реализующее блюда в соответствии с разнообразным по дням недели меню.

Закусочная – предприятие общественного питания с ограниченным ассортиментом блюд несложного приготовления из определенного вида сырья и предназначенное для быстрого обслуживания потребителей.

Рестораны и бары по уровню обслуживания и номенклатуре предоставляемых услуг подразделяются на три класса: люкс, высший и первый, которые должны соответствовать следующим требованиям:

– «люкс» – изысканность интерьера, высокий уровень комфортности, широкий выбор услуг, ассортимент оригинальных, изысканных заказных и

фирменных блюд, изделий для ресторанов, широкий выбор заказных и фирменных напитков, коктейлей – для баров;

– «высший» – оригинальность интерьера, выбор услуг, комфортность, разнообразный ассортимент оригинальных, изысканных заказных и фирменных блюд и изделий для ресторанов, широкий выбор фирменных и заказных напитков и коктейлей – для баров;

– «первый» – гармоничность, комфортность и выбор услуг, разнообразный ассортимент фирменных блюд и изделий и напитков сложного приготовления для ресторанов, набор напитков, коктейлей несложного приготовления, в т. ч. заказных и фирменных – для баров.

Кафе, столовые и закусочные на классы не подразделяют.

На предприятиях общественного питания любого типа и класса должны обеспечиваться безопасность жизни и здоровья потребителей и сохранность их имущества при условии соблюдения «Правил производства и реализации продукции общественного питания», утвержденных Постановлением Правительства РФ от 13.04.93 N 332, санитарных и технологических норм и правил, а также требований пожарной и электробезопасности.

Предприятия общественного питания любого типа должны иметь удобные подъездные пути и пешеходные доступы ко входу, необходимые справочно-информационные указатели. Прилегающая к предприятию территория должна иметь искусственное освещение в вечернее время.

На предприятии должны быть предусмотрены аварийные выходы, лестницы, инструкции о действиях в аварийной ситуации, система оповещения и средства защиты от пожара.

Предприятия всех типов и классов должны быть оснащены инженерными системами и оборудованием, обеспечивающими необходимый уровень комфорта, в том числе: горячее и холодное водоснабжение, канализация, отопление, вентиляция, радио- и телефонная связь. Предприятие должно иметь вывеску с указанием его типа, класса, форм организации его деятельности,

фирменного названия, юридического лица (местонахождение собственника), информацию о режиме работы, об оказываемых услугах.

1.2 Основные направления формирования кадровой политики в организациях общественного питания

Цели и задачи управления персоналом в любой организации реализуются через кадровую политику. Кадровая политика – основное направление работы с персоналом. Она включает основополагающие принципы, составляющие основы набора, отбора и распределения персонала, его использования, обучения, переобучения, повышения квалификации и, наконец, увольнения. Кадровая политика – это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовала бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников.

Основные задачи кадровой политики могут быть решены разнообразными способами. Выбор альтернативных вариантов достаточно широк и включает:

а) увольнение наименее квалифицированных работников и сохранение наиболее квалифицированных. Сохранение работников в условиях кризисной экономики может осуществляться путем перевода работников на режим неполной занятости (неполного рабочего дня, неполной рабочей недели), использования работников в сферах, не соответствующих их квалификации или на других объектах, принадлежащих фирме, направления персонала на повышение квалификации или переподготовку;

б) поиск работников, имеющих опыт работы в кризисной экономике, в том числе антикризисных менеджеров;

в) оптимизацию использования имеющейся численности персонала. При выборе направлений осуществления кадровой политики должны максимально учитываться все факторы внешней и внутренней среде организации, в том числе:

- 1) требования, обусловленные специализацией деятельности предприятия (организации), миссией и стратегией его развития;
- 2) финансовые возможности организации;
- 3) определяемый допустимый уровень издержек на управление персоналом;
- 4) количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе;
- 5) ситуация на рынке труда (количественные и качественные характеристики предложения труда по профессиям предприятия, условия предложения);
- 6) спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы в других организациях;
- 7) особенности деятельности и степень влияния профсоюзов, механизмы отстаивания интересов работников и их действенность;
- 8) требования трудового законодательства, сложившуюся культуру работы с наемным персоналом.

Общие требования к кадровой политике в условиях кризисной экономики сводятся к следующему:

– кадровая политика должна быть тесно увязана с миссией и стратегией развития предприятия. Кадры должны способствовать реализации выбранной стратегии;

– кадровая политика должна быть гибкой и способной адаптироваться к изменению условий окружающей среды. В условиях отсутствия кризисных явлений кадровая политика должна быть достаточно стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания персонала. В то же время в условиях кризиса кадровая политика должна характеризоваться оптимальной динамикой, т. е. корректироваться в соответствии с изменением внешней средой, производственной и экономической ситуацией. Стабильными должны быть те ее стороны, которые ориентированы на учет интересов

наиболее квалифицированного персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия;

- кадровая политика должна быть экономически обоснованной. Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для предприятия, она должна исходить из реальных финансовых возможностей предприятия;

- кадровая политика в условиях кризиса должна обеспечить индивидуальный подход к персоналу с целью сохранения наиболее высококвалифицированной его части;

- кадровая политика в условиях кризисной экономики должна быть направлена на формирование состава персонала организации, способного найти (разработать) наиболее эффективные пути преодоления отрицательных явлений и вывода организации на эффективный путь развития.

В реализации кадровой политики возможны альтернативы. Кадровая политика может быть решительной, кардинальной, основанной на формальном подходе, даже не очень гуманной по отношению к работникам, приоритете производственных интересов. Но она также может учитывать социальные, моральные и иные потребности работников. Такая политика основана на учете того, как ее реализация скажется на трудовом коллективе, к каким социальным издержкам для него это может привести.

Содержание кадровой политики не ограничивается наймом на работу, а касается принципиальных позиций организации в отношении подготовки, переподготовки, развития персонала, обеспечения эффективного взаимодействия персонала, менеджеров и собственников организации. В то время как стратегическая кадровая политика связана с выбором целевых задач, рассчитанных на длительную перспективу, текущая кадровая работа ориентирована на оперативное решение вопросов кадрового обеспечения. Между ними должна быть, естественно, взаимосвязь, которая бывает обычно между стратегией и тактикой, т. е. тактические решения и действия должны вписываться в стратегическую канву

Кадровая политика в организации призвана создавать благоприятные условия труда для персонала, обеспечивать возможность продвижения работников вверх по иерархической лестнице, а также способствовать созданию у персонала необходимой степени уверенности в завтрашнем дне. Поэтому, основной задачей кадровой политики организации как в нормальных, так и в кризисных условиях, является обеспечение в повседневной кадровой работе учета интересов всех категорий работников и социальных групп трудового коллектива. В системе управления кадрами в рамках организации (предприятия) можно выделить стратегический и оперативный аспекты. Управление персоналом в организации осуществляется на основе концепции развития предприятия, включающей три составные части:

- производственную;
- финансово–экономическую;
- социальную (кадровую политику).

Для оптимизации процедур отбора требуется разработка таких методик, которые четко разделяли бы профессии на те, где, для отбора соответствующего кандидата, достаточно процедуры собеседования, и те, где необходимо применять, наряду с собеседованием, разнообразные дополнительные методы (например, психологическое тестирование, оценка мнений, полученных из окружающей среды, результаты испытаний, экспериментов и др.).

Для оптимального отбора кадров многие организации выдвигают дополнительные требования к кандидатам. Среди них – такие признаки (свойства) как коммуникабельность, адаптивность, стремление к карьерному росту, желание повышать свою квалификацию и т. д. В современных условиях интенсивного межфирменного и международного взаимодействия коммуникабельность, как способность наладить эффективные взаимоотношения с окружающим миром, актуальна для многих организаций.

Можно выделить следующие перспективные проблемы и задачи, связанные с отбором персонала:

- усовершенствование процедур собеседования путем наполнения конкретным содержанием технологии собеседования в зависимости от требований отдельных профессий или должностного (иерархического) уровня будущего работника;
- отработку правил (алгоритма) анализа и описания результатов собеседования, а также представления заключений;
- разработку пакетов тестовых и иных заданий для отбора персонала на конкретные специальности и должностные уровни.

Профессиональную ориентацию и социальную адаптацию нового работника в организации следует рассматривать как важнейшее условие реализации его потенциала и роста вклада в конечных результатах деятельности фирмы. Поэтому руководство должно быть заинтересовано в успехе работника на новом рабочем месте. При этом следует помнить, что организация – это общественная система, а каждый работник – это личность, которая нуждается в адекватном индивидуальном подходе.

Продвижение по службе является обоснованным для организации, поскольку позволяет ей заполнить вакансии служащими, которые уже проявили свои способности. Оно является желательным и для персонала, поскольку удовлетворяет его стремление к успеху, достижениям и самоуважению. Продвижение по службе является отличным способом признания эффективной работы персонала. Однако при принятии решений о продвижении по службе руководство должно повышать только тех, кто реально внес вклад в повышение эффективности деятельности организации. Руководству не следует повышать по службе тех работников, которые хорошо исполняют свои нынешние обязанности, но не располагают потенциалом для эффективной работы в новой должности. Поэтому оценку персонала следует разделять на оценку соответствия предъявляемым требованиям и оценку способностей к выполнению перспективных требований, обусловленных стратегией организации.

Система оценки и формирования мотивации кадров должна быть комплексной и включать в себя следующие компоненты:

- мониторинг реальной мотивации трудовой деятельности работников;
- оценку внутренних и внешних факторов мотивации труда;
- определение влияния трудовой мотивации на промежуточные и конечные показатели трудовой деятельности;
- разработку и внедрение мероприятий, направленных на повышение мотивации трудовой деятельности различных групп сотрудников;
- определение принципов и оптимизацию системы оплаты труда;
- контроль и оценку эффективности управления мотивацией персонала.

Эффективное и успешное управление деятельностью организации зависит от грамотного управления человеческими ресурсами, использовании набора инструментов, методов и принципов, которые в совокупности представляют кадровую политику организации. Кадровая политика – это сознательная, целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов организации и его работников. При этом следует отметить, что общепринятого определения кадровой политики пока не выработано, что говорит о больших трудностях разработки этой проблемы.

Вместе с тем сегодня можно считать, что кадровая политика является составной частью всей управленческой и производственной политики фирмы. Она имеет целью создать сплоченные, ответственные и высокопроизводительные человеческие ресурсы. При этом необходимо учитывать соответствующие соглашения и правила в области производственных отношений.

С точки зрения работников, кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, дающие удовлетворение от работы, обеспечивать возможность продвижения по службе, но и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне.

Комплексное понимание кадровой политики складывается как внутреннее единство обеспечения всех участков производства необходимыми человеческими ресурсами и создание мотивации персонала на высокоэффективную трудовую деятельность. Особенность кадровых решений заключается в том, что они почти всегда отражаются на мотивации сотрудников и моральном климате в коллективе. В идеале они должны соотноситься с общей системой ценностей, принятой в организации, с установками и ожиданиями каждого работника.

В экономической литературе выделяют следующие типы кадровой политики:

- пассивную кадровую политику, суть которой состоит в том, что руководство организацией не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Здесь выделяют такие характерные черты как отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом, работа в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации;

- реактивную кадровую политику. Прерогатива этой политики состоит в том, что руководство предприятия принимает меры по локализации кризиса, ориентированное на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем;

- превентивную кадровую политику, которая ориентирована на развитие программ организации на краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, как качественный, так и количественный, а также на постановку задач по развитию персонала;

- активную кадровую политику. По существу, данный вид кадровой политики имеет следующую схему: прогноз – средства воздействия на ситуацию – способность разрабатывать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с внешней и внутренней ситуацией.

Идеальный вариант или эталон кадровой политики согласуется с такими аспектами, как:

- разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;
- организационно–штатная политика – планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначения, создание резерва, перемещения;
- информационная политика – создание и поддержка системы движения кадровой информации;
- финансовая политика – формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;
- политика развития персонала – обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;
- оценка результатов деятельности – анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала (центр оценки и другие методы оценки эффективности деятельности).

Тем не менее, при попытке сформировать кадровую политику и, следовательно, максимально оптимизировать работу трудового коллектива необходимо руководствоваться определенными правилами или принципами ведения дела, нарушение которых ведёт к гибели бизнеса, а соблюдение – обеспечивает успех.

Кадровая политика определяется стратегией развития бизнеса, т. е. обусловлена целями на текущий и дальнейший период жизни. Затем необходимо выбрать модель построения отношений с персоналом, которые будут способствовать его эффективному развитию.

Не допускать противоречия характеров людей, задействованных в проекте. Данный принцип обусловлен тем, то личность, индивидуальность руководителя являются центром, вокруг которого строится кадровая политика.

Принцип разделённой мотивации заключается в том, что мотивационные подходы сотрудников, выполняющих различные функции, не должны совмещаться. Необходимо детально разработать систему взысканий и поощрений, с которой сотрудник должен быть ознакомлен.

Максимальная формализация обязанностей представляет собой четкую формализацию обязанностей сотрудника и формализацию его прав в организации по отношению к руководству, другим сотрудникам и клиентам фирмы, т. е. видеть результат деятельности.

Таким образом, нами рассмотрены основные проблемы, связанные с формированием и реализацией кадровой политики организации, а также принципы и правила построения и управления эффективной кадровой политикой, карьерой государственного служащего, работника государственной организации. Современный руководитель должен владеть такими навыками, как подбор кадрового состава для решения конкретных управленческих задач и организации конструктивного сотрудничества руководителей специалистов и исполнителей; оценка сотрудников с целью подбора, адаптации и применения целевых конфигураций профессионального взаимодействия; формировать и модернизировать состав, распределение и исполнение полномочий должностей и подразделений организации; должен уметь не только руководить коллективом, но и проводить индивидуальное руководство.

Поскольку проведение активной и эффективной кадровой политики обеспечивает деятельность всего производства и конечный хозяйственный результат, эта политика становится сердцевинной деятельности аппарата управления, что определяет уровень конкурентоспособности. Как и в случае с основным капиталом организации, в кадровой сфере также необходимо заранее позаботиться о сохранении субстанции «капитала» и о повышении стоимости. Затраты при зачислении на работу, на обучение и повышение квалификации

(инвестиции на образование), расходы по заработной плате, услуги социального характера и производственные расходы на создание рабочего места слишком значительны, чтобы они не принимались руководством организации в расчет при разработке планов и концепций.

1.3 Анализ рынка общественного питания в г. Абакан Республики Хакасия

В настоящее время уровень развития предприятий, относящихся к рынку общественного питания достаточно высокий. Неуклонно растет их число, происходят значительные качественные изменения, внедряются новые технологии производства и сервиса. По данным исследований агентства «АМИКО», с 2014–2016гг. объем рынка вырос в 9,2 раза, в результате чего рынок общественного питания стал практически лидером в сегменте российской экономики, ориентированный на внутренний спрос. Наиболее заметное влияние на структуру рынка общественного питания в течение последнего десятилетия оказал мировой финансовый кризис, проявляющийся и в России.

Исследование показало, что в 2016 г. емкость российского рынка общественного питания достигла 12 млн. руб., при этом рост по сравнению с предыдущим годом составил 8 % в денежном выражении. Наибольшая доля рынка общественного питания принадлежит сегменту кафе, бары – в 2016 г. она составила 60 % в стоимостном выражении. (рисунок 1.1).

В свою очередь, категория заведений, осуществляющих доставку готовых блюд на дом и продажу еды на вынос, продемонстрировала рост, стимулом которого послужили увеличение доходов потребителей и ускорение темпа жизни. В 2016 г. рост сегмента в стоимостном выражении составил 8 %. Рестораны полного обслуживания наиболее сильно пострадали от кризиса. К концу 2016 г. доля сетевых операторов в общем числе точек общественного питания составила 36 %, что на 3 % больше показателя предыдущего года.

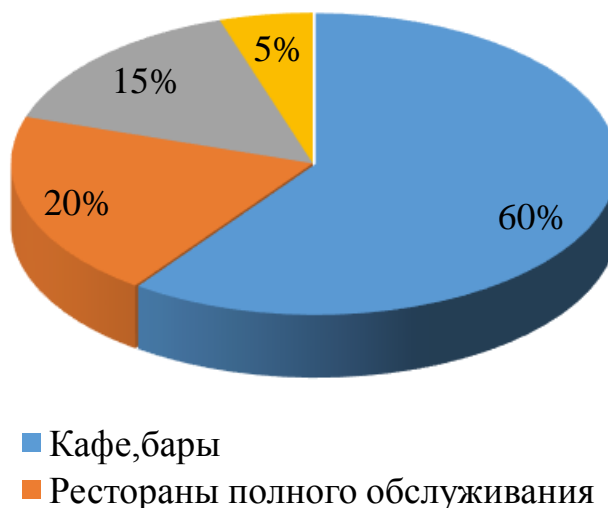


Рисунок 1.1 – Структура рынка общественного питания по типам заведений, %

Этот сегмент продемонстрировал самый высокий рост, как по объему продаж в стоимостном выражении, так и по численности точек обслуживания—собственно на 11 % и 2,3 % по сравнению с 2013 г. (рисунок 1.2).

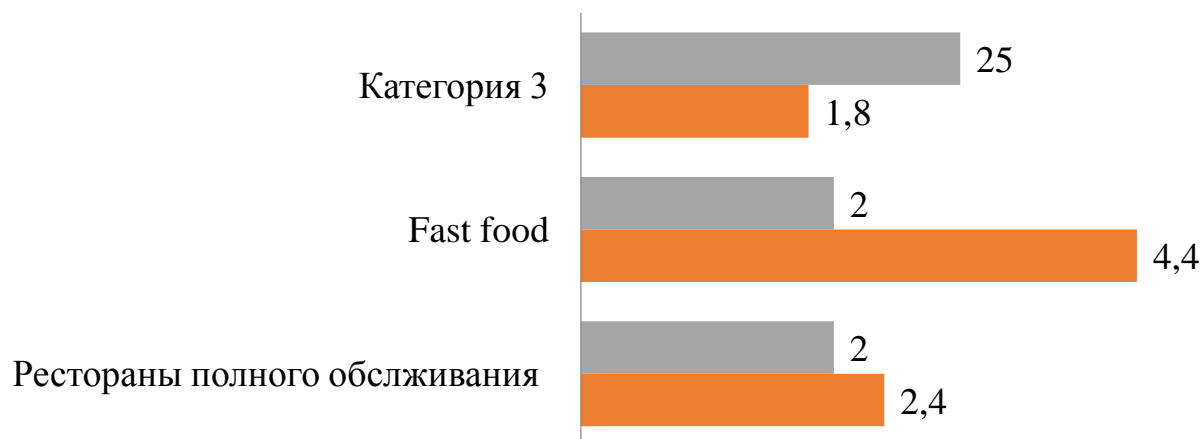


Рисунок 1.2 – Динамика продаж в заведениях общественного питания с 2014-2016 г., %

Таким образом, российский рынок общественного питания становится более консолидирован. С каждым годом доля сетевых операторов растет за счет несетевых. Потребители все чаще делают выбор в пользу сетевых кафе, баров или ресторанов, поскольку сеть предлагает, как правило, более широкий выбор

блюд, различные направления кухни (национальные, вегетарианские и т. д), дисконтные, бонусные программы, розыгрыши призов, ценовая доступность, тематические вечера, интернет–ресурс.

На основе имеющейся информации в г. Абакане можно выделить следующую классификацию предприятий общественного питания:

- «мобильные» предприятия (Street–food). К предприятиям этого типа можно отнести различные передвижные точки (кофейные вагончики, хот–доги и т. п.);

- предприятия быстрого обслуживания (Fast–food). Это классические предприятия, типичным представителем которых является «I Like Burger», «Chicken House», «Бургерс», и др.;

- рестораны и кафе столового типа. К этому классу предприятий питания обычно относят те, в которых имеется линия раздачи для обслуживания или зона самостоятельного набора пищи, а также расчетная зона. Примером такого заведения является столовая «Съем Слона», кафе «Абакан», «Вилка&Ложка», и др.;

- «демократичные» предприятия (рестораны, кафе, пиццерии, пивные рестораны, и т. д.) Такие предприятия, ориентированные на гостей со стабильным и достаточно высоким уровнем дохода. К таким заведениям относится кафе «New York», «Перцы», и др.;

- элитные рестораны класса премиум, предприятия типа закрытых клубов. Аудитория их гостей стабильна и практически не растет, поэтому остается практически постоянным и количество предприятий. Кафе «Ласкала», «Золотая Корона», «Лимерик», «Food&bar114», и др.;

- кейтеринговые предприятия. Это предприятия, оказывающие выездные услуги гостеприимства и развлечений, в том числе– доставку питания к месту индивидуального или группового заказа. К ним относится: «Скатерть–самобранка», «Трапеза», и др.;

– «специализированные» сети предприятий, холдинги. Специализированные сети состоят из предприятий одного формата (например, «Кухня на Углях», «Кабанчик», «Хэ–ян»);

В тоже время следует отметить, что ресторанный бизнес сегодня сосредоточен в основном в трех нишах, неравных по объему и количеству игроков, fast food, рестораны среднего ценового уровня и рестораны «высокой кухни».

В российской практике специалисты наиболее часто сегментируют предприятия общественного питания по ценовой политике. В соответствии с этим делением на рынке существует пять основных сегментов, представленных в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Сегментирование предприятий общественного питания по размеру среднего чека

Названия	Средний чек
Street Food	120 руб.
Fast Food	250 руб.
Quick&Casual	600 руб.
Casual Dining	500–1000 руб.
Fine Dining	свыше 1000 руб.

Итак, из таблицы 1.1 мы видим, что предприятия общественного питания динамично развиваются в конкурентной среде и ориентированы на качественные характеристики персонала и организационной работы. Поскольку проблема борьбы за качество обслуживания стоит достаточно остро, важно помнить, что уровень качества зависит от степени совпадения представлений клиента о реальном и желаемом обслуживании на предприятии общественного питания. Постоянное повышение качества – это не затрата, а долгосрочный вклад, основанный на обеспечении верности клиентуры путем удовлетворения ее потребностей, базирующегося на знании, что затраты на приобретение

нового клиента в пять раз больше затрат на то, чтобы удержать старого посредством предложения качественного обслуживания. Поэтому так важно в ресторанных сетях использовать работу сервис-менеджмента, которая помогает рестораторам выстроить систему качества обслуживания, которая в свою очередь включает в себя: стандартизация работы персонала, обучение кадров, контроль.

АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ПЕРЦЫ АБАКАН»

2.1 Характеристика предприятия «Перцы Абакан»

Общество с ограниче́нной ответственностью «Перцы Абакан» учреждено единственным гражданином России в соответствии с гражданским кодексом РФ и Феде́ральным законом РФ от 08 февраля 1998 года 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной отве́тстве́нностью» для осуществления хозяйстве́нной деятельности.

Общество являе́тся юридическим лицом и строит свою деятельность на основании Устава и де́йствующе́го законодательства РФ. Предприятие имеет самостоятельный баланс, в котором отражаются средства предприятия и источники образования средств. Имущество предприятия состоит из основных и оборотных средств, а также иных материальных и финансовых ценностей.

Место нахожде́ния Общества 655016, г.Абакан, проспект Дружбы Народов, д. 16.

Целями де́ятельности ООО «Перцы Абакан» является расширение рынка товаров и услуг, а также́ извлечение прибыли. Общество вправе́ осуществлять любые иды деятельности, не запре́ще́нные законами. Осннвым видом деятельности Общества являются деятельность ресторанов и кафе.

Главными конкурентами ООО «Перцы Абакан» являются кафе «Mama Roma», «New York». Преимущество эти заведений в широком ассортименте итальянских пицц, качестве обслуживания, местонахождение. Недостатки: высокая цена, отсутствие доставки еды на дом.

Организационная структура ООО «Перцы Абакан» представлена на рисунке 2.1.

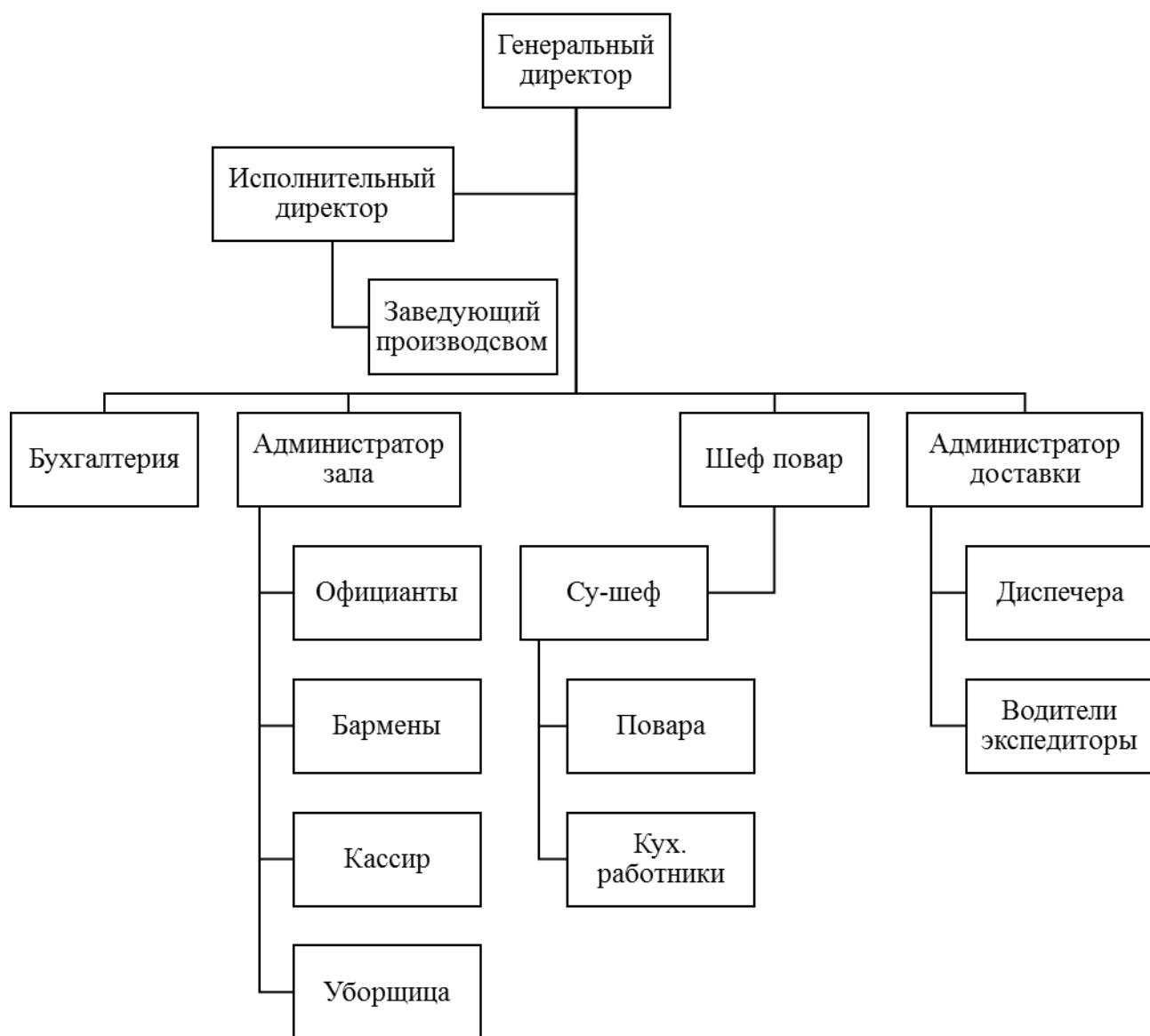


Рисунок 2.1 – Организационная структура организации ООО «Перцы Абакан»

Организационная структура ООО «Перцы Абакан» состоит из 4 уровней управления, 16 звеньев (на первом уровне управления состоит из 1 звена, на втором уровне управления состоит из 1 звена, на третьем уровне управления состоит из 4 звеньев).

Во главе фирмы стоит генеральный директор, он управляет всем предприятием, и ему подчиняются все службы, входящие в состав фирмы.

Исполнительный директор выполняет следующие должностные обязанности: организует работу и эффективное взаимодействие работников компании, проводит оперативный финансовый и экономический анализ

деятельности компании, организует, отслеживает и отвечает за выполнение всех приказов генерального директора.

Бухгалтер ведет расчет и формирование платежных документов; расчет и формирование накладных и счетов–фактур; расчет заработной платы; учет текущей документации; учет пенсионного фонда; расчет и формирование документов по отчетности; анализ документов о движении товаров на складе.

Шеф повар – контролирует организацию и технологию производства, ассортимент и требования к качеству блюд и кулинарных изделий; правила учета и нормы выдачи продуктов, нормы расхода сырья и полуфабрикатов; стандарты и технические условия на продукты, сырье и полуфабрикаты; правила и сроки хранения продуктов, сырья и полуфабрикатов;

Администратор зала организует работу персонала, следит, контролирует качество обслуживания, решает возможные конфликтные ситуации и создает хорошее настроение посетителям.

Администратор доставки организует работу водителей и операторов, контролирует своевременную доставку до потребителя.

Заведующий производством несет полную ответственность за производственную деятельность предприятия, под руководством которого осуществляется контроль за соблюдением рецептур блюд, технологии их изготовления, проверка готовой продукции, своевременное снабжение производства сырьем, инструментами, инвентарем и т. д.

Официант должен обладать необходимой общей культурой, в совершенстве владеть методикой работы и техникой обслуживания, знать и соблюдать нормы этикета, правила поведения за столом.

Диспетчер доставки принимает заявки от клиентов, занимается оформлением заказов в учетной базе с ведением реестров заказов, так же ведет полное взаимодействие с курьерами.

2.2 Анализ финансового состояния ООО «Перцы Абакан»

Для предварительной оценки финансового состояния предприятия можно представить данные бухгалтерского баланса в виде агрегированных показателей в таблицах 2.1 и 2.2.

Таблица 2.1 – Агрегированный аналитический баланс за 2015 г.

Актив	Сумма, тыс. руб.	%	Пассив	Сумма, тыс. руб.	%
Внеоборотные активы	206,0	5,7	Собственный капитал	1751,0	60,6
Оборотные активы	3366,0	94,3	Заемный капитал	1406,0	39,4
Баланс	3572,0	100	Баланс	3572,0	100

Оценивая деловую активность предприятия, по данным таблицы 2.1 можно сказать, что она соответствует нормативу, так как удельный вес собственного капитала значительно превышает удельный вес заемного капитала в валюте баланса 60,6 % и 39,4 % соответственно в 2015 году.

Таблица 2.2 – Агрегированный аналитический баланс за 2016 г.

Актив	Сумма, тыс. руб.	%	Пассив	Сумма, тыс. руб.	%
Внеоборотные активы	377,0	10,9	Собственный капитал	2861,0	82,6
Оборотные активы	3084,0	89,1	Заемный капитал	601,0	17,4
Баланс	3462,0	100	Баланс	3462,0	100

По данным таблицы 2.2 можно сделать вывод, что в 2016 году произошло уменьшение валюты баланса на 110,0 тысячи рублей по сравнению с 2015 годом. Это снижение произошло за счет снижения оборотных активов, что свидетельствует о снижении производственного потенциала предприятия.

Деловая активность предприятия, соответствует нормативу, так как удельный вес собственного капитала значительно превышает удельный вес

заемного капитала в валюте баланса 82,6 % и 17,4 % соответственно в 2016 году. Оборотные активы не полностью профинансированы за счет собственного капитала, так же привлечен и заемный капитал.

Активы – это ресурсы, контролируемые компанией в результате прошлых событий, от которых компания ожидает экономической выгоды в будущем.

Действующая в Российской Федерации форма бухгалтерского баланса включает два раздела активов: оборотные и внеоборотные активы. К оборотным активам относятся активы, которые используются (расходуются) в процессе повседневной хозяйственной деятельности. К внеоборотным активам относятся активы, изъятые из хозяйственного оборота, но отражаемые в бухгалтерском учёте.

Целью анализа активного капитала является формирование обоснованной оценки динамики активов, их состава и структуры, степени риска вложений капитала в них, а также в выявлении резервов улучшения состояния активов. В таблице 2.3 проведем анализ структуры и динамики активов.

Таблица 2.3 – Показатели структуры и динамики активов

№	Показатели	2015 г.		2016 г.		Отклонения	
		Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
1	Всего активов	2642,0	100	3462,0	100	820,0	31,0
	в том числе:						
1.1	внеоборотные	206,0	7,8	377,0	10,9	171,0	83,0
	из них:						
	финансовые	206,0	7,8	377,0	10,9	171,0	83,0
1.2	оборотные	2436,0	92,2	3084,0	89,1	648,0	26,6
	из них:						
	материальные	1922,0	72,7	2766,0	79,9	844,0	43,9
	финансовые	514,0	19,5	318,0	9,2	-196,0	-38,1

Исходя из данных таблицы 2.3 видно, что величина активов предприятия уменьшилась на 31,0 %. Наибольший удельный вес в структуре активов занимают оборотные активы 89,1 % на конец анализируемого периода. Оборотные активы в анализируемом периоде снизились на 26,6 %. В структуре оборотных активов наибольший удельный вес занимают материальные активы 79,9 % в 2016 году.

Отрицательным фактом является значительный удельный вес дебиторской задолженности в структуре финансовых активов. Дебиторская задолженность является отвлечением денежных средств из оборота предприятия.

Далее необходимо проанализировать изменения состава и динамики текущих активов как наиболее мобильной части капитала, от состояния которых в значительной степени зависит финансовое состояние предприятия. Данный анализ проведем в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Показатели структуры и динамики оборотных активов

Показатели	2015 г.		2016 г.		Отклонения	
	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
Оборотные активы:	2436,0	100	3084,0	100	648,0	26,7
в том числе:						
Запасы	1922,0	78,9	2766,0	89,7	844,0	43,9
Дебиторская задолженность	116,0	4,7	160,0	5,2	44,0	37,9
Финансовые вложения	1408,0	57,7	2448,0	79,3	1040,0	73,8
Денежные средства	398,0	16,5	158,0	5,2	-240,0	-60,3

Как видно из данных таблицы 2.4, оборотные активы уменьшились на 26,7 %, это свидетельствует как о снижении деловой активности, то есть сворачивании деятельности. Величина запасов значительно увеличилась на

43,9 %, это увеличение произошло за счет снижения финансовых вложений в 2016 году.

Наибольший удельный вес в оборотных активах в 2015 году занимают финансовые вложения, на их долю приходилось 57,7 %, какие в 2016 году наибольшую долю занимают финансовые вложения – 79,3 % текущих активов. В 2016 году снизилась доля денежных средств и доля финансовых вложений, а доля дебиторской задолженности значительно увеличилась – 37,9 %, что свидетельствует о снижении платежеспособности предприятия. В таблице 2.5 проведем анализ оборачиваемости оборотных средств, чтобы выявить срок обращения оборотных средств на предприятии и интенсивность использования оборотных активов.

Таблица 2.5 – Расчет общих показателей оборачиваемости оборотных активов

Показатели	2015 г.	2016 г.	Отклонение
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	31257,0	32559,0	1302,0
Краткосрочные текущие активы, тыс. руб.	2436,0	3084,0	648,0
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	12,8	10,6	-2,2
Длительность одного оборота, дней	28,1	33,9	5,8

На основании данных таблицы 2.5 можно сделать вывод, что на предприятии произошло повышение выручки от реализации на 1302 тыс. руб. Также произошло увеличение величины оборотных средств на 648 тыс. руб. Рассчитав коэффициент оборачиваемости оборотных средств, видно, что показатель снизился на 2,2 оборота. Продолжительность оборота в днях снизилась на 5,8 дней.

Пассив баланса – это часть бухгалтерского баланса предприятия, отражающая источники получения средств предприятием в денежном выражении, их состав и происхождение.

Пассив баланса делится на три раздела: капитал и резервы, долгосрочные обязательства, краткосрочные обязательства.

Капитал и резервы – это собственные средства предприятия, то есть уставный капитал, дополнительный капитал, нераспределенная прибыль, сформированные фонды.

Целью анализа финансовых ресурсов является формирование экономически обоснованной оценки динамики и структуры источников финансирования активов и выявление возможностей их улучшения.

Исследование пассивов необходимо начать с общего анализа их состава и динамики (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Показатели структуры и динамики пассивов

Показатели	2015 г.		2016 г.		Отклонения	
	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
Всего источников:	3572,0	100	3462,0	100	-110,0	-3,1
в том числе:						
собственных	1751,0	49,1	2861,0	82,6	1110,0	63,4
заемных	1821,0	50,9	601,0	17,4	-1220,0	66,9

В динамике показателей пассивов (таблица 2.6), финансовая устойчивость предприятия увеличивается, в связи с увлечением собственного капитала на 63,4 %. В структуре баланса, доля заемных средств снизилась на 5,9 %, и доля источников собственных средств уменьшилась на 3,1 %, что свидетельствует о снижении степени финансовой зависимости предприятия от внешних инвесторов и кредиторов.

Снижение суммы кредиторской задолженности сильно влияет на коэффициент абсолютной ликвидности предприятия. Главным условием высокого коэффициента является то, чтобы сумма денежных средств и краткосрочных финансовых вложений была больше стоимости краткосрочных пассивов.

Высокий показатель коэффициента абсолютной ликвидности характеризует способность предприятия быстро погашать текущие

обязательства за счет оборотных активов. Поэтому коэффициенты ликвидности играет немалую роль в финансовой деятельности предприятия.

Большую часть заемных средств составляют краткосрочные обязательства, которые в анализируемом периоде снизились на 63,4 %. Краткосрочным обязательством является долг, который необходимо погасить в период до 1 года. Долгосрочных обязательств у предприятия нет.

Проанализируем формирование заемного капитала по категориям кредиторов (таблица 2.7, 2.8), чтобы выяснить какие категории кредиторов ссужают капитал во временное пользование предприятию и существуют ли объемные и структурные сдвиги заемного капитала.

Анализ состояния кредиторской задолженности дает представление о том, насколько эффективно используются организацией устойчивые пассивы, а также позволяет определить степень обеспеченности организации собственными средствами.

Таблица 2.7 – Группировка обязательств по категориям

Показатели	2015 г.		2016 г.		Отклонения	
	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
Обязательства всего:	1821,0	100	601,0	100	-1220,0	-66,9
в том числе:						
кредиторская задолженность	1406,0	100	601,0	100	-805,0	-57,4

Из данных таблицы 2.7 следует, что за отчетный год сумма заемных средств уменьшилась на 66,9 %, а значит, у предприятия нет затруднений с финансами. Произошли изменения и в структуре заемного капитала: доля кредиторской задолженности, которая временно используется в обороте предприятия до момента наступления сроков ее погашения, снизилась на 57,4 %.

Таблица 2.8 – Группировка обязательств по срокам погашения и образования

Показатели	2015 г.		2016 г.		Отклонения	
	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
Заемные средства всего:	1821,0	100	601,0	100	-107,0	-5,9
в том числе:						
кредиторская задолженность	1406,0	100	601,0	100	-107,0	-7,6

В таблице 2.8 видно, что на предприятии произошло снижение по всей структуре кредиторской задолженности, что значительно улучшит финансовую устойчивость анализируемого предприятия.

По данным таблиц 2.7 и 2.8 видно, что большую часть заемных средств, а точнее всю долю обязательств организации составляет кредиторская задолженность.

Кредиторская задолженность оценивается как краткосрочный источник доходов, который занимается временным привлечением денежных средств. Компания в данном случае должна быть все больше заинтересована в том, как быстро вовлечь их в оборот с целью рационального и выгодного вложения в наиболее ликвидные виды активов, приносящие наибольший доход.

Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени убывающей ликвидности, с краткосрочными обязательствами по пассиву, которые группируются по степени срочности их погашения. Ликвидность баланса – это степень покрытия долговых обязательств предприятия его активами, срок превращения которых в денежную наличность соответствует сроку погашения платежных обязательств. Она зависит от степени соответствия величины имеющихся платежных средств величине краткосрочных долговых обязательств.

Проведем группировку статей баланса предприятия (таблица 10) в целях выявления ликвидности баланса предприятия.

Таблица 2.9 – Группировка статей баланса для анализа ликвидности, тыс. руб.

Актив	2015 г.	2016 г.	Пассив	2015 г.	2016 г.
Наиболее ликвидные активы, $A_{НЛ}$	398,0	158,0	Наиболее срочные обязательства, $P_{НС}$	476,0	601,0
Быстро реализуемые активы, $A_{БР}$	116,0	160,0	Краткосрочные обязательства, $P_{КС}$	415,0	–
Медленно реализуемые активы, $A_{МР}$	1922,0	2766,0	Долгосрочные обязательства, $P_{ДС}$	–	–
Трудно реализуемые, $A_{ТБ}$	206,0	377,0	Постоянные пассивы, $P_{ПОСТ}$	1751,0	2861,0
Итого	2642,0	3462,0	Итого	2642,0	3462,0

Баланс считается абсолютно ликвидным, если:

$$A_{НЛ} > P_{НС}; A_{БР} > P_{КС}; A_{МР} > P_{ДС}; A_{ТБ} \leq P_{ПОСТ}. \quad (3.1)$$

По результатам анализа баланса, представленным в таблице 10 можно сделать вывод о том, что практически все показатели соответствуют представленным соотношениям.

Неравенство $A_{НЛ} > P_{НС}$ не выполнено, это свидетельствует о платежеспособности организации на момент составления баланса. У организации достаточно средств для покрытия наиболее срочных обязательств абсолютно и наиболее ликвидных активов.

Неравенство $A_{БР} > P_{КС}$ выполнено, так как у организации нет краткосрочных заемных средств, это говорит о том, что организация может быть платежеспособной в недалеком будущем с учетом того, что ООО «Перцы Абакан» не имеет обязательств перед кредиторами.

Выполнено неравенство $A_{МР} > P_{ДС}$ и это говорит о том, что в будущем при своевременном поступлении денежных средств от продаж и платежей организация может быть платежеспособной на период, равный средней

продолжительности одного оборота оборотных средств после даты составления баланса.

Условие $АТР \leq П_{пост}$ выполнено и это свидетельствует о соблюдении условия финансовой устойчивости организации.

Для оценки платежеспособности в краткосрочной перспективе рассчитаем следующие показатели: коэффициент текущей ликвидности (таблица 2.10), коэффициент промежуточной ликвидности и коэффициент абсолютной ликвидности.

Таблица 2.10 – Расчет коэффициентов ликвидности

Наименование коэффициента	2015 г.	2016 г.	Нормативные значения	
			Отечественные нормативы	Зарубежные нормативы
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,84	0,26	$\geq 0,1$	$\geq 0,2$
Коэффициент критической ликвидности	1,08	0,53	$\geq 0,7-0,8$	$\geq 1,5$
Коэффициент текущей ликвидности	5,12	5,13	$\geq 1,2-1,5$	$\geq 2,0$

По данным анализа таблицы 2.10 видно, что на анализируемом предприятии ООО «Перцы Абакан» коэффициент текущей, критической и абсолютной ликвидности значительно превышают нормативные значения. Значение коэффициента текущей ликвидности значительно увеличилось, на конец 2016 года он составил 5,13 %. На данное увеличение коэффициента текущей ликвидности повлияло снижение краткосрочных обязательств на 7,6 %. Денежных средств у предприятия за анализируемый период стало меньше из-за увеличения дебиторской задолженности. Увеличение дебиторской задолженности является отрицательным фактором, так как дебиторская задолженность – это отвлечение денежных средств из оборота предприятия.

Нормативное значение коэффициента критической ликвидности – 0,7–0,8. На исследуемом предприятии значение коэффициента быстрой ликвидности на конец 2016 года увеличилось и составило 0,53. Для данного предприятия – это значение более чем достаточное, так как большую долю ликвидных средств составляет дебиторская задолженность, часть которой трудно своевременно взыскать.

Коэффициент абсолютной ликвидности дополняет предыдущие показатели. Он определяется соотношением заемных денежных средств и краткосрочных финансовых вложений по всей сумме краткосрочных долгов предприятия. Чем выше его величина, тем больше гарантия погашения долгов. В анализируемой организации коэффициент абсолютной ликвидности значительно выше нормы, и в 2016 году он составляет 0,25.

Сравнение дебиторской и кредиторской задолженности (таблица 2.11) важно, потому что дебиторская задолженность является источником погашения кредиторской задолженности.

Таблица 2.11 – Сравнительный анализ дебиторской и кредиторской задолженностей

Показатели	Дебиторская задолженность	Кредиторская задолженность
Сумма предыдущего периода, тыс. руб.	116,0	476,0
Сумма отчетного периода, тыс. руб.	160,0	601,0
Тем роста, %	37,9,	26,3

На основании таблице 2.11 можно сделать вывод, что темп роста дебиторской задолженности превышает темп роста кредиторской задолженности на 11,6 %, что отрицательно отразится на платежеспособности предприятия.

Деловая активность характеризуется как процесс устойчивости хозяйственной деятельности предприятия, направленный на обеспечение ее

положительности динамики и эффективное использование ресурсов и целях достижение рыночной конкурентоспособности.

2.3 Оценка эффективности деятельности предприятия

Анализ эффективности деятельности предприятия начинается с расчета и сравнительной оценки (с данными предыдущих периодов, плановыми данными, данными других аналогичных компаний, среднеотраслевыми значениями) коэффициентов рентабельности, характеризующих эффективности деятельности предприятия.

Наиболее существенной частью прибыли до налогообложения является прибыль от продаж, поэтому особое внимание уделяется анализу ее формирования. Проведем анализ финансовых результатов (таблица 2.12). Для этого используются методы горизонтального и вертикального анализа, рассчитываются финансовые коэффициенты – рентабельность продаж, коэффициент валовой прибыли, изучаются факторы, повлиявшие на изменение прибыли от продаж.

Таблица 2.12 – Анализ финансовых результатов

Показатели	2015 г.	2016 г.	Отклонения	
			тыс. руб.	%
Выручка от продажи	31257,0	32559,0	1302,0	4,2
Себестоимость продаж	–	6,0	6,0	–
Валовая прибыль	31257,0	32553,0	1296,0	4,1
Прибыль от продаж	17982,0	18928,0	946,0	5,3
Текущий налог на прибыль	383,0	379,0	-4,0	-1,1
Прибыль до налогообложения	17739,0	18605,0	866,0	4,9
Чистая прибыль	17356,0	18226,0	870,0	5,1

По данным таблицы 2.12 можно сделать вывод, что за отчетный год предприятие снизило продажи на 1302,0 тысяч рублей, то есть её темп роста по сравнению с предыдущим годом составил 4,2 %.

Коммерческих расходов и управленческих расходов у организации не имеется. Это может быть вызвано тем, что продукция, выпускаемая данным предприятием, уже имеет высокий спрос на рынке и не нуждается в продвижении.

Стабильность финансового положения предприятия в условиях рыночной экономики обусловлена значительной степени его деловой активностью, которая зависит от широты рынков сбыта продукции, его деловой репутации, степени выполнения плана по основным показателям хозяйственной деятельности, уровня эффективности использования ресурсов и устойчивости экономического роста.

Деловая активность предприятия в финансовом аспекте проявляется прежде всего в скорости оборота его средств. Анализ деловой активности заключается в исследовании уровней и динамики разнообразных коэффициентов оборачиваемости (таблица 2.13).

Таблица 2.13 – Показатели деловой активности

Показатели	2015 г.	2016 г.	Отклонения
Коэффициент деловой активности	4,6	4,8	0,2
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	10,7	11,8	1,1
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	4,6	5,2	0,6
Коэффициент оборачиваемости заемного капитала	257,7	261,2	3,5

Приведенные в таблице 2.13 данные показывают, что коэффициент деловой активности предприятия увеличилась на 0,2 %. Данное увеличение положительно сказалось на уровне деловой активности, коэффициент которого увеличился на 1,1 %.

Коэффициент оборачиваемости заемного капитала увеличился в 2016 году на 3,5 тысячи, данное увеличение произошло за счет снижения заемного капитала.

Экономическая эффективность деятельности предприятий выражается рентабельностью (доходностью), то есть отношением прибыли к затратам или к выручке. Рентабельность – это относительный показатель, определяющий уровень доходности бизнеса.

Цель анализа рентабельности – оценить способность предприятия приносить доход на вложенный в нее капитал. От уровня рентабельности капитала зависит инвестиционная привлекательность предприятия.

Экономическая сущность рентабельности раскрывается через систему показателей. Оценка показателей рентабельности представлена в таблице 2.14. На основании данной таблицы определим, рентабельно ли данное предприятие.

Таблица 2.14 – Показатели рентабельности

Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	Отклонения, %
Рентабельность продаж	57,5	58,1	0,6
Рентабельность текущей деятельности	1,0	1,2	0,2
Рентабельность активов	656,9	526,5	-130,4
Рентабельность собственного капитала	991,2	637,0	354,2

По данным таблицы 2.14 можно сделать вывод, что рентабельность продаж на предприятии уменьшилось на 0,6 %. На данное снижение повлияло снижение прибыли от продаж на 1296,0 тыс. руб. Также произошло увеличение себестоимости продукции на 1302,0 тыс. руб.

Так же произошло снижение рентабельности текущей деятельности, рентабельности активов и рентабельности собственного капитала. На это повлияло снижение чистой прибыли и снижение собственного капитала.

Данное предприятия является привлекательным для инвестиций, так как все показатели рентабельности значительно возросли за анализируемый период.

2.4 Управленческий анализ

Управленческий анализ проводится для установления причин низкой эффективности деятельности организации. Управленческий анализ призван решать вопросы формирования затрат, эффективности использования трудовых ресурсов, состояния основных производственных фондов, а также производства и реализации услуг.

Основной целью кадровой политики фирмы является обеспечение функционирования и развития системы управления кадрами в направлении обеспечения качества, получения наилучших экономических результатов.

Динамику численности работающего на предприятии персонала проследим по данным, представленным в таблице 2.15.

Таблица 2.15 – Динамика численности персонала.

Наименование	Количество, чел.		Отклонение	
	2015 г.	2016 г.	чел.	%
Администрация	9	8	1	11,1
Вспомогательные рабочие	10	12	2	20,0
Основные рабочие	96	84	12	12,5
Итого	115	104	11	9,6

По данным таблицы 2.15 видно, что в организации наблюдается уменьшение численности основных рабочих на 9,6 %. Всего в организации за 2015 год работало 115 человек, на 2016 год 104 человека. За 2016 год

численность рабочих уменьшалась на 9,6 %. Уменьшение персонала наблюдается по всем категориям.

Высшее профессиональное образование – 7,7 % (8 человек). Среднее специальное образование – 51,1 % (53 человека). Среднее образование – 41,1 % (43 человека).

Таким образом, в организации преобладает персонал со средним образованием.

На 2015 год соотношение персонала выглядит следующим образом:

Всего в организации 115 человек.

Административный персонал – 7,8 % (9 человек).

Вспомогательные рабочие – 8,6 % (10 человек).

Основные рабочие – 83,4 % (96 человек).

Графически это выглядит следующим образом (рисунок 2.2)



Рисунок 2.2 – Персонал ООО «Перцы Абакан», человек

Заработная плата (оплата труда работника) — вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные и стимулирующие выплаты. Заработная плата – денежная компенсация, которую работник получает в обмен на свой труд.

Виды заработной платы:

– номинальная — количество денег в номинальном размере, которое получает работник в виде вознаграждения за труд.

– реальная — это количество товаров и услуг, которое можно приобрести на номинальную заработную плату; реальная заработная плата — это «покупательная способность» номинальной заработной платы. Реальная заработная плата зависит от номинальной заработной платы и цен на приобретаемые товары и услуги.

Существует три системы оплаты труда:

1. Тарифная система оплаты труда

Тарифная система — совокупность нормативов, с помощью которых осуществляется дифференциация заработной платы работников различных категорий в зависимости от: сложности выполняемой работы, условий труда, природно–климатических условий, интенсивности труда, характера труда.

Сдельная форма оплаты труда применяется в случаях, когда есть реальная возможность фиксировать количество показателей результата труда и нормировать его путём установления норм выработки и времени.

При повременной оплате труда заработная плата работника определяется в соответствии с его квалификацией и количеством отработанного времени. Такая оплата применяется тогда, когда труд работника невозможно нормировать или выполняемые работы не поддаются учёту.

2. Бестарифная система оплаты труда

При использовании бестарифной системы оплаты труда заработок работника зависит от конечных результатов работы предприятия в целом, его структурного подразделения, в котором он работает, и от объема средств, направляемых работодателем на оплату труда.

3. Смешанная система оплаты труда

Смешанная система оплаты труда имеет признаки одновременно и тарифной, и бестарифной систем.

Анализ расходования фонда оплаты труда представлен в таблице 2.16.

По сравнению со средней заработной платой по республике Хакасия и России, на предприятии за 2016 год отклонение составляло –17,6 тыс. руб.

Таблица 2.16 – Анализ расходования фонда оплаты труда

Показатели	2015 г.	2016 г.	Изменения	
			тыс. руб.	%
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	31257,0	32559,0	1342,0	4,3
Среднесписочная численность работающих, чел.	115	98	17	14,7
Фонд заработной платы, тыс. руб.	4537,0	5270,0	733,0	16,1
Средняя заработная плата, тыс. руб.	96,5	109,8	13,3	13,7
Производительность труда, тыс. руб./чел.	3708,3	4166,7	458,4	12,4
Средняя заработная плата в республике Хакасия, тыс. руб.	30,2	32,9	2,7	8,9

Проанализировав таблицу 2.16, можно сделать вывод, что на предприятии с 2015 года по 2016г. произошло увеличение заработной платы на 13,7 %.

Проанализируем движение рабочей силы предприятия ООО «Перцы Абакан»

Таблица 2.17 – Движение рабочей силы

Показатели	2015 г.	2016 г.	Отклонение	
			абс.	отн.
Среднесписочная численность работников, чел	115	98	17	14,8
Принято работников, чел.	17	20	-3	-30,0
Выбыло работников, чел	24	26	-2	-26,5
в том числе:				
по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины, чел.	24	26	-2	-26,5
Коэффициент оборота по приему	0,2	0,3	-0,1	-5,0
Коэффициент оборота по выбытию	0,2	0,3	-0,1	-5,0
Коэффициент текучести кадров	27,6	25,5	-2,1	-7,6

Исходя из таблицы 2.17 видно, что среднесписочная численность работников понизилась на 14,8 %, т. е. на 17 человек. Такое уменьшение произошло за счет того, что в 2016 г. на предприятие было принято 20 человек, и уволено 26. Коэффициенты по приему на работу и выбытию равны, снижение произошло на 26,5 %. Это говорит о том, что рабочая сила предприятия не стабильна. Об не стабилизации говорит также и коэффициент текучести кадров, который повысился на 7,6 %. Было принято решение стабилизировать работу кадров.

2.5 Заключительная оценка деятельности предприятия

Проведенный анализ финансово–хозяйственной деятельности показывает, что согласно размерам валюты баланса ООО «Перцы Абакан» относится к категории предприятий среднего финансового размера. Трудовой критерий характеризует предприятие как среднее предприятие.

Структура активного капитала характеризуется преобладанием величины оборотных активов 89,1 %, данный факт отражает специфику предприятия. В структуре пассива наибольший удельный вес занимает собственный капитал. Что положительно отражается на работе предприятия.

Сопоставление кредиторской и дебиторской задолженностей определяет неудовлетворительную ситуацию. Предприятие пользуется объемом денежных средств поставщиков в меньшей степени, чем покупатели пользуются средствами предприятия.

Положительным моментом является то, что в структуре капитала, вовлеченного в хозяйственный оборот, преобладают собственный капитал, занимая 82,6 % в общем объеме капитала фирмы, вовлеченного в хозяйственную деятельность.

За отчетный период наблюдалось прогрессивное развитие предприятия, так как при осуществлении деятельности происходило увеличение совокупного капитала.

Внешние признаки указывают на высокий уровень платежеспособности ООО «Перцы Абакан». Все коэффициенты выше нормативных значений. ООО «Перцы Абакан» не допускает образования просроченной задолженности, т. е. в принципе является платежеспособным.

Результатом деятельности в отчетном году является положительный эффект в виде чистой прибыли от совокупной деятельности. На предприятии наблюдается увеличение выручки на 4,2 %, что свидетельствует о существенном повышении интенсивности использования авансированных средств. Также увеличилась и прибыль, увеличение которой отражает повышение эффективности использования в части генерации прибыли.

Прибыль от продаж составила 18928 тыс. руб. Это на 5,3 % больше, чем в 2015 году. В то же время прибыль до налогообложения увеличилась на 4,9 %. В течение года было неоднократное повышение цены реализации продукции из-за высокой покупательской способности населения.

Рентабельность продаж 58,1 %, рентабельность основной деятельности – 526,5 %, рентабельность собственного капитала – 637,0 %. Значительно высокие показатели рентабельности получаются вследствие высокой величины чистой прибыли

Финансовое состояние предприятие стабильное. Просроченной задолженности нет. Финансовое состояние раскрывается следующим образом: при средних масштабах предприятия, оно осуществляет свою деятельность в условиях некоторых рисков, получая при этом высокую рентабельность основной деятельности, и тем самым, имея прибыль.

Для повышения финансовой устойчивости необходимо изыскать дополнительные источники финансирования деятельности, рассмотреть возможные пути оптимизации структуры активов, т. е. востребовать дебиторскую задолженность и пересмотреть состав материального имущества. Выявить возможные пути оптимизации структуры пассивов, привлечения кредиторов и авансов покупателей. Необходимо увеличить объемы

производства и разумно осуществлять финансовую и инвестиционную деятельность.

Внешний анализ деятельности ООО «Перцы Абакан», проведенный на основе первичной бухгалтерской отчетности, позволяет наметить основные направления углубленного исследования, а также порекомендовать руководству предприятия следующее: оптимизация производственного цикла; провести управленческий анализ использования основных средств.

Тенденция всех показателей рентабельности повысилась. Сопоставляя прибыль от продаж с затратами на производство продукции, приходим к выводу о прибыльности основной деятельности, каждый рубль затрат просит предприятию прибыль. Все показатели рентабельности соответствуют нормативным значениям.

В заключении можно сказать, что ООО «Перцы Абакан» является рентабельным предприятием, на протяжении периода с 2015г. по 2016г. оно получало положительный экономический результат, что говорит о устойчивости предприятия в современных рыночных условиях.

Но деятельность предприятия может быть более эффективна, если разработать мероприятия по совершенствованию кадровой политики в организации ООО «Перцы Абакан».

2.6 Вопросы экологии

Экология – наука, изучающая взаимоотношения между человеком, растительным и животным миром, и окружающей средой, в том числе влияние деятельности человека на окружающую среду и живую природу.

В соответствии с Законом РФ «Об охране окружающей среды» ФЗ РФ №7 от 10.01.02 г. предприятия в ходе своей деятельности должны осуществлять экологический контроль с целью соблюдения нормативов качества окружающей природной среды. Необходимо проводить мониторинг

окружающей природной среды для своевременного выявления изменения среды, их оценки и принятия мер по устранению негативных процессов.

На ООО «Перцы Абакан» работает специалист–эколог, который занимается вопросами, касающимися охраны окружающей среды. В его функциональные обязанности входит:

- контроль (мониторинг) за состоянием, изменением окружающей среды предприятия, и принадлежащих ему объектов (карьер);

- ведение нормативной документации, расчеты платы за воздействие на окружающую среду, выполнение плана–графика мониторинга за состоянием окружающей среды, годовые отчеты 2ТП–воздух, 2–ТП–отходы и т. п.

Для исполнения законодательства РФ об охране окружающей среды на предприятии, согласно его хозяйственной деятельности разрабатываются рабочие проекты по охране экологии:

- Проект нормативов предельно допустимых выбросов загрязняющих веществ в атмосферный воздух.

- Проект по охране окружающей среды по предприятию: водоснабжение и водоотведение.

- Проект нормативов образования отходов и лимитов на их размещение (ПНООЛР).

Контролирующие организации (Росприроднадзор, Ростехнадзор), в соответствии с законодательством РФ, контролируют выполнение условий размещений, выезжают с проверками на объекты предприятия.

Также на предприятии по каждому виду деятельности (хранение и размещение отходов, выбросы загрязняющих веществ в атмосферный воздух, стоки воды) проводятся контрольные замеры (ЦЛАТИ, СЭС).

Данные проекты разрабатываются в специализированных институтах и согласовываются (утверждаются) в отделе Росприроднадзора по РХ. Для ведения хозяйственной деятельности, согласно этим проектам, также получают лицензии, в которых подписываются условия выполнения пунктов лицензии по каждому виду хозяйственной деятельности (отходы, выбросы,

вода т. п.). После получения лицензии выдаются лимиты на выбросы, на отходы, на сброс воды, согласно проектам.

В проектах указываются:

1. Общие сведения о предприятии.
2. Сведения о хозяйственной и иной деятельности, в результате осуществления которой образуются отходы, стоки или выбросы.
3. Сведения об отходах, стоках или выбросах.
4. Расчет и обоснование годовых нормативов образования отходов, стоков или выбросов.
5. Сведения об использовании, обезвреживании, утилизации отходов, стоков, выбросов.
6. Мониторинг состояния окружающей природной среды на территориях объектов размещения отходов и в пределах их воздействия на окружающую природную среду.
7. Предложения по лимитам размещения отходов.
8. Справочные материалы.
9. Разрешительная документация; статистические коды, свидетельство ГРЮЛ, свидетельство о постановке на учет в налоговый орган.
10. Договора со специальными организациями.

ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ 3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «ПЕРЦЫ АБАКАН»

3.1 Обоснование необходимости открытия учебного центра на базе ООО «Перцы Абакан»

Реализация целей и задач управления персоналом осуществляется через кадровую политику. Кадровая политика - главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются единоличным исполнительным органом предприятия. Кадровая политика направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентирована на получение не только экономического, но и социального эффекта.

Рынок общественного питания - это достаточно специфическая область предпринимательской деятельности, где успех достигается посредством непрерывного потока управленческих решений, а временные лаги между принятием решения и финансовым результатом минимальны. Эту особенность можно оценивать двояко- с одной стороны, быстрое получение результата на принятое управленческое решение открывает возможность творческого подхода к организации всех аспектов функционирования организации общепита, с другой - делает достаточно проблематичным использование стандартных управленческих решений.

Проблема еще более усложняется на российском рынке, где не устоявшиеся вкусы и пристрастия российского потребителя вынуждают менеджеров общественного питания к проведению собственных исследований и экспериментов, не только в отношении меню, интерьера, развлекательной программы как части маркетингового комплекса, но и непосредственно в организации производства и управления производственными процессами.

Опрос посетителей различных кафе и ресторанов в г. Абакане, проведенный в феврале-апреле 2017 года (в котором приняло участие 102 человека), позволил выявить наиболее проблемные моменты в организации обслуживания (клиенты имели возможность отметить любые недочеты).

Так, на открытый вопрос «Что не устраивает Вас в обслуживании в чаще всего посещаемых кафе преобладали следующие ответы:

- иногда слишком долгое обслуживание (долго принимают заказ, долго приносят заказанные блюда); (27 человек)
- персонал иногда позволяет себе навязывать свое мнение посетителю относительно выбора блюда; (14 человек)
- бывают случаи, когда какого-то блюда в данный момент нет в наличии, хотя оно указано в меню; (51 человек)
- когда заведение только открылось блюда были намного вкуснее. (10 человек)

Графически это выглядит следующим образом (рисунок 3.1)

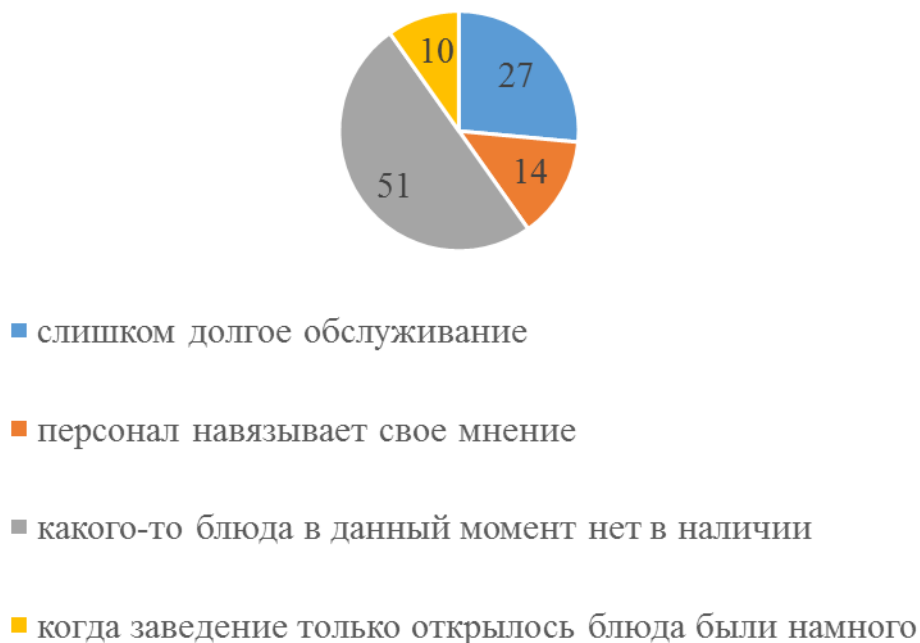


Рисунок 3.1– Опрос посетителей различных кафе и ресторанов в г. Абакане

Если говорить о банкетном обслуживании, то результаты опроса выявили следующие причины недовольства респондентов:

- медленное обслуживание при заказе конкретного дополнительного блюда (это обусловлено тем, что для банкета готовится оговоренное количество заранее определенных блюд, поэтому на приготовление блюда, не входящего в оговоренный перечень, требуется время);
- «пресные лица у официантов».

Выявленные проблемы обусловлены в первую очередь работой обслуживающего персонала. Очевидно, что у персонала нет единой системы поведения при обслуживании посетителей. Следовательно, необходимо провести ряд мероприятий, которые позволят избегать в будущем досадных оплошностей в работе персонала. Кроме того, персоналу ресторанов и кафе, и его руководству необходимо работать над оптимизацией процесса обслуживания клиентов с целью сокращения времени обслуживания клиентов.

При проведении анализа кадрового состава предприятия, было выявлено, что основной проблемой является неподготовленность обслуживающего персонала кафе. В следствии данного факта наблюдается текучесть кадров. Что значительно влияет на качество обслуживания и как следствие на снижает конкурентоспособности предприятия.

Решением данной проблемы является создание учебного центра на базе ООО «Перцы-Абакан». В данном учебном центре будут проходить учебные занятия, а так же различные тренинги по увеличению продаж. Группы будут набираться по 10-12 человек. Планируемое проведение занятий по мере комплектования групп. С понедельника по четверг с 8.00 до 12.00 часов. При необходимости будут набираться вечерние группы или группы выходного дня.

3.2 Оценка экономической эффективности и результативности учебного центра

В рамках программ адаптации, а также в целях повышения эффективности работы персонала, необходимо осуществить инвестиции в процесс обучения, а также установить четкую взаимосвязь между вложениями в обучение персонала и в отдачу предприятию от таких вложений.

С этой целью в ООО «Перцы» в качестве эксперимента мы рекомендуем открыть корпоративный учебный центр в составе кадровой службы предприятия. Это будет единый учебный центр, который станет «поставщиком» компетентного обслуживающего персонала во все заведения общепита в г. Абакане и республике Хакассия. Опасения, по поводу предприятий-конкурентов, которых мы планируем «снабжать» качественными специалистами, нас не пугают, т.к. ООО «Перцы» являются достаточно устойчивой организацией, где очень хорошо развит маркетинг, то привлекает клиентов посетить именно это заведение.

Например, различные акции такие как:

- по понедельникам детям мороженое бесплатно;
- имениннику, празднующему свой день рождения в кафе-торт бесплатно;
- розыгрыши различных призов;
- при заказе пива- пивная тарелка в подарок;
- при заказе 2 пицц-банка Кока-Колы в подарок; и другие.

При создании учебного центра и расчете инвестиций в его развитие следует выделить следующие статьи затрат:

эксплуатационные (подготовка помещения, оборудования, зарплата сотрудников Учебного Центра);

– аутсорсинг образовательных услуг (привлекаемые тьюторы, учебные пособия);

формирование учебных материалов, обобщающих знания и опыт компании;

- разработка методологии обучения, мониторинг профилей компетентности;
- дополнительная мотивация персонала к обучению.

Конечно, не все перечисленные виды затрат обязательны для всех компаний (например, кто-то может обойтись без аутсорсинга или затрат на дополнительную мотивацию персонала), но этот перечень наиболее полон и, кстати, позволяет избежать некоторых типичных ошибок в расчетах.

Но рациональное распределение ресурсов - далеко не все, что требуется для организации корпоративного учебного центра. Одна из самых важных и сложных задач в этом процессе - определение наиболее точных способов измерения экономической эффективности.

Для создания центра необходимо произвести расчет расходной части. Обязательное лицензирование деятельности в сфере образования предусмотрено РФ законодательством.

Для получения необходимой лицензии, нужно предоставить надлежащие документы:

- заявление, где должны быть указаны все разработанные образовательные программы;
- сведения об используемом для этого помещении;
- полную информацию о составе преподавателей;
- полную информацию о наличии нужной обучающей литературы, а также наличие технической и материальной базы;
- свидетельство о регистрации.

Поданная заявка рассматривается в течении месяца. Выделим основные затраты на открытие учебного центра

Таблица 3.1 – Состав затрат на содержание учебного центра в год

Расходы	Сумма, тыс. руб.
Затраты на специальную аппаратуру и различное оборудование, а также приобретение необходимой для учебы мебели	251,0
Расчет за телекоммуникационные каналы связи	25,2
Расходы на рекламу	12,0
Заработная плата сотрудников центра	216,0
Итого	504,2

В комплект минимального важного оборудования учебного центра входит.

Таблица 3.2 – Затраты на оборудование

Расходы	Сумма, тыс. руб.
Проектор (1 шт.)	40,0
Стол (4 шт.)	35,0
Стулья (7 шт.)	25,0
Компьютеры (2 шт.)	120,0
Ксерокс	15,0
Учебная литература	16,0
Итого	251,0

Общая сумма расходов за год составила 504 200 руб. Планируемое количество обучаемых за год составит = 25 человек * 12 месяцев = 300 человек в год

Классическим способом оценки эффективности обучения сегодня считается предложенная в 1975 г. Дональдом Киркпатриком модель, состоящая из четырех уровней:

- 1 - оценка реакции обучаемых;
- 2 - оценка уровня знаний;
- 3 - оценка поведения на рабочем месте;
- 4 - оценка влияния на результаты бизнеса.

Остановимся на последнем уровне и выделим наиболее важные показатели, свидетельствующие о положительном воздействии обучения на итоговые показатели работы компании:

- повышение эффективности труда;
- быстрое распространение знаний (и, как следствие, например, ускорение выхода продукта на рынок);
- непротиворечивость знаний персонала, в частности, единое понимание основных вопросов, возникающих со стороны заказчиков (что для компании, занимающейся продажами, является дополнительным конкурентным преимуществом);
- определение профилей компетентности персонала и возможность проведения аттестации (сокращение издержек от работы некомпетентных сотрудников).

Рассмотрим конкретный пример. В учебном центре кафе «Перцы» создан курс "Вводный курс официантов". Специалисты, для которых он предназначен, обычно предпочитают персонифицированное обучение и быстрее усваивают материал при свободном графике занятий.

Стоимость одного курса для компании составляет 6000 руб. продолжительности - 16 ч. В цену очного курса включены зарплата тьютора, затраты на подготовку помещения, учебные пособия и т. д.

Заработная плата такого специалиста в компании - около 170 руб./час.

Рассчитать стоимость обучения одного сотрудника можно по формуле:

$$S_o = R \times n + 5k \quad (3.1)$$

где S_o - стоимость обучения;

R - заработная плата специалиста (руб./ч);

n - объем курса (кол-во часов);

$5k$ - стоимость курса.

Следовательно, общие затраты компании на обучение одного такого специалиста составляют 8720 руб. По окончании курса ту работу, на которую раньше требовался 31 час, специалист с помощью приобретенных знаний и методических пособий выполняет за 22 часа. За счет этого компания экономит 1530 руб. в неделю, а за три месяца - 19 890 руб.

Таким образом, получаем все необходимые данные для определения как объема возврата инвестиций (Return Of Investment, ROI), так и периода возврата.

Формулы расчета:

$$Roi = \frac{\text{Добавленная стоимость}}{\text{Инвестированные средства}} \quad (3.2)$$

$$\text{Период возврата} = \frac{100\% \cdot \text{Период оценки}}{Roi} \quad (3.3)$$

В результате выясняем, что при очном обучении ROI составляет 128,1; период возврата в - 50 дней.

Эффективность работы персонала правомерно рассмотреть как часть общей эффективности общественного производства.

В рамках внедрения системы адаптации, обучения и наставничества рекомендуются соблюдение следующего алгоритма работы с персоналом:

Особенности организации процесса обучения

На начальном этапе исходя из целей предприятия и подразделения определяются задачи обучения. Далее в компании предпринимаются следующие шаги:

- анализ потребностей в обучении;
- определение целевых групп;
- планирование программы обучения;
- выбор методов обучения;

- анализ обучающих организаций (тренеров, преподавателей), часто объявляется тендер для корпоративного обучения;

- обеспечение, организация обучения;

- оценка обучения.

Заместитель директора по персоналу осуществляет контроль и координацию всех стадий организации процесса.

Оценка результативности обучения:

Методы измерения результативности краткосрочного и долгосрочного обучения различны. В первом случае оценка базируется на информации, касающейся приобретаемых знаний и навыков, практической ценности данного мероприятия, полученной от сотрудника, прошедшего обучение, и непосредственного руководителя. По окончании долгосрочного обучения обязательно оценивается эффективность, результативность деятельности сотрудника, посещавшего семинары, курсы или тренинги.

Критерии результативности краткосрочного обучения

1. Удовлетворенность сотрудника, прошедшего обучение. Для оценки сотрудники после обучения заполняют специальные анкеты (см. прил. 2) и сдают их в службу управления персоналом, в которой проводится анализ и расчет результативности по данному критерию, выявляются причины неудовлетворенности и делаются выводы.

2. Эффективность внесенных обучившимся предложений по усовершенствованию его профессиональных навыков, повышению эффективности деятельности сотрудника, отдела, подразделения или выполнение данным работником специального задания. Сотрудник, прошедший обучение, выносит на рассмотрение руководства предложения по улучшению деятельности (отдела, подразделения) с учетом полученных знаний, которое оценивается с точки зрения эффективности. Другой вариант: служба персонала совместно с руководителем разрабатывает специальное задание в соответствии с целями пройденного обучения. Устанавливается срок его выполнения и далее оцениваются результаты.

3. Удовлетворенность руководителя результативностью обучения.

Непосредственный руководитель заполняет анкету результативности обучения (см. прил. 3), проводит оценку в баллах. Желательно это делать через 2–3 недели или месяц после обучения.

Подведение итогов оценки

Далее проводится анализ полученных данных (возможно сравнение результатов удовлетворенности обучившегося и руководства) и делаются выводы о качестве обучения. На заключительном этапе происходит анализ всех данных и дается окончательная оценка эффективности проведенного краткосрочного обучения.

Для подведения итогов оценки сотрудника можно использовать следующую последовательность действий:

- провести оценку работника по каждому критерию;
- рассчитать результативность по каждому критерию в процентах;
- установить вес – степень значимости каждого показателя для предприятия;
- оценить общую результативность, полученную из расчета по всем критериям с учетом значимости;
- оценить эффективность обучения для данного сотрудника по формуле:

$$\text{Эффективность} = \frac{\text{Общая результативность сотрудника}}{\text{Затраты на обучение сотрудника}} \quad (3.4)$$

Затраты на обучение оцениваются исходя из его стоимости, суммы командировочных расходов и т. д.

Степень общей эффективности обучения устанавливается в результате оценки по всем критериям. Пример расчета результативности краткосрочного обучения приведен в таблице 3.3.

Таблица 3.3– Расчет результативности краткосрочного обучения.

Критерии	Вес, %	Выполнение, %	Результат, %
1. Удовлетворенность сотрудника прошедшего обучение, приобретений необходимых знаний, навыков и качеств.	0,30	90	27
2. Эффективность предложения по совершенствованию деятельности отдела/подразделения или выполнение специального задания работника, прошедшего обучение.	0,30	80	24
Удовлетворенность руководства сотрудником прошедшим обучение.	0,40	80	32
Общая результативность.	1		83

Из таблицы 3.3 общая результативность составила 83%, в будущем в компании планируется проводить сравнение полученных показателей с общей результативностью деятельности сотрудников и по результатам вносить коррективы в методику оценки обучения и разработанные критерии.

Критерии результативности долгосрочного обучения

При долгосрочном обучении, помимо вышеописанных критериев краткосрочного обучения, дополнительно используются следующие:

1. Приобретение обучающимся необходимых знаний, навыков и качеств. Для оценки приобретенных сотрудниками знаний возможно проведение экзамена. Лучше всего использовать профессиональные тесты (часто в организациях они разрабатываются непосредственными руководителями или ведущими специалистами в данной области деятельности). Оценка навыков и качеств вызывает определенные трудности. Во-первых, она должна проводиться через определенный период времени, например, через 1–2 месяца после обучения (в зависимости от должности и вида обучения). Во-вторых, для этого необходимо планировать финансовые и временные ресурсы (она довольно трудозатратна). Прежде чем оценивать навыки и качества после

обучения, необходимо выявить степень их развитости до него и сравнить результаты. Кроме этого, важно определить сроки проведения оценки (через какой период времени после обучения).

В этих целях могут применяться оценка по методу “360 градусов” или обычные методики: кейсы, групповые и индивидуальные упражнения, наконец, ассессмент-центр.

2. Эффективность деятельности сотрудника, прошедшего обучение. По этому критерию в компании оценивается результативность (эффективность) деятельности сотрудника после обучения, которая выражается:

- в повышении норм выработки;
- росте производительности;
- сокращении времени, затрачиваемого на выполнение работ, проектов;
- сокращении финансовых затрат (например, при работе над проектом);
- увеличении объема продаж (для менеджеров, начальника отдела продаж).

Новым для компании может стать расчет следующих показателей по оценке эффективности обучения за год:

1. Общая результативность обучения сотрудников предприятия:

$$P_o = \frac{K1}{K2} * 100\% \quad (3.5)$$

где, K1 – количество работников, обучение которых оценено как результативное, равное или выше установленного норматива (определяется по вышеперечисленным критериям); K2 – общее количество работников, прошедших обучение за данный период.

2. Эффективность обучения сотрудников предприятия:

$$\Xi = \frac{K1}{3} * 100\% \quad (3.6)$$

где $K1$ – количество работников, обучение которых оценено как результативное; Z затраты на обучение в год.

Для того чтобы установить норматив эффективности обучения, показатели оценивались в течение нескольких кварталов. Важно анализировать их в динамике. Показатели ниже нормативных свидетельствуют о необходимости анализа и выявления причин такой результативности.

3. Для некоторых групп обучаемых можно посчитать возврат инвестиций в обучение. Для менеджеров по продажам это могут быть показатели роста прибыли, объема реализованной продукции (рассчитываются при отсутствии изменений во внешней среде, например, появления нового конкурента на рынке, резкого изменения спроса на продукцию), отнесенные к затратам на обучение.

Отчет об оценке результатов обучения может включать:

- список сотрудников с графиком их обучения;
- критерии оценки;
- анализ собранных данных по оценке и интерпретацию результатов;
- анализ эффективности обучения с учетом затрат на него;
- выводы и рекомендации по совершенствованию процесса обучения.

Себестоимость одного посещения = $504\,200 / 12 = 42\,017 / 30 = 1\,400 / 6$ чел. = 233 руб.

Планируемая стоимость занятий будет складываться исходя из различных образовательных курсов. Планируемая стоимость занятия = $233 * 30\% = 303$ руб. один академический час.

Стоимость курс планируется от 2500 руб. на одного человека в месяц при трех дневном посещении.

Доходы = $2500 * 25 * 12 = 750\,000$ руб.

Экономический эффект = $750\,000 - 504\,200 = 245\,800$ руб.

Прибыль от открытия учебного центра при обучении за год 300 человек составит 245 800 руб. Часть прибыли будет направлена на закупку учебной литературы.

Так как целью данной работы является анализ совершенствования кадрового менеджмента на примере ООО «Перцы», также нами предлагается следующие мероприятия:

- программа адаптации персонала;
- обучение и наставничество.

Предположительно проект адаптации для таких сотрудников рассчитан на 2 месяца.

На начальном этапе проведения адаптации является ориентация – это практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации.

На этом этапе к адаптации новичка привлекаются непосредственный руководитель и руководитель предприятия.

Вопросы, рекомендуемые для освещения в ознакомительной беседе.

а) Общее представление о компании:

- 1) цели, приоритеты, проблемы;
- 2) традиции, нормы, стандарты;
- 3) продукция и ее потребители, стадии доведения продукции до потребителя;

4) организация, структура, связи компании;

5) информация о руководителях.

б) Политика организации:

- 1) принципы кадровой политики;
- 2) принципы подбора персонала;
- 3) направление профессиональной подготовки и повышение квалификации;

4) правила пользования телефоном внутри предприятия;

5) правила охраны коммерческой тайны и технической документации;

в) Оплата труда:

- 1) нормы и формы оплаты труда и ранжирование работников;
- 2) оплата выходных, сверхурочных.

г) Дополнительные льготы:

- 1) страхование, учет стажа работы;
- 2) пособие по временной нетрудоспособности, выходные пособия, пособия по материнству.

д) Охрана труда и соблюдение техники безопасности:

- 1) места оказания первой медицинской помощи;
- 2) меры предосторожности;
- 3) правила противопожарной безопасности.

е) Работник и его отношения с организацией:

- 1) сроки и условия найма;
- 2) испытательный срок;
- 3) назначения, перемещения, продвижения;
- 4) права и обязанности сотрудника;
- 5) права непосредственного руководителя;

ж) Экономические факторы:

- 1) стоимость рабочей силы;
- 2) ущерб от прогулов, опозданий.

Следующий подэтап адаптации сотрудника – это проведение специальной программы. Программа позволяет более детально познакомиться с должностными обязанностями, и проводится начальником отдела. Рекомендуемое время применения – на следующий день после общей программы, для того, чтобы сотрудник смог обдумать общие сведения о фирме и сделать выводы. Начальник отдела подробно описывает должностные инструкции, знакомит с правилами внутреннего распорядка, рассказывает о функциях подразделения и о роли подразделения в организации.

Следует осветить следующие опросы.

Рабочие обязанности и ответственность:

- детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов;
- разъяснение важности работы, как она соотносится с другими подразделениями и на предприятии в целом;

- длительность рабочего дня и расписания.

требуемая отчетность:

- виды помощи, которая может быть оказана, когда и как просить о ней;
- отношение с местными и общегосударственными инспекциями.

Процедуры .правила, предписания:

- правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения;

правила поведения на рабочем месте;

- использование оборудования;
- контроль за нарушениями.

Вторым этапом является действенная адаптация (собственно приспособление новичка к своему статусу).

Все вопросы, касающиеся непосредственной работы, новый сотрудник задает специалисту. После устного отчета нового сотрудника, непосредственный руководитель оценивает уровень его знаний и разрабатывает план индивидуальной адаптации.

Рекомендуется в план индивидуальной адаптации сначала включать выполнение совместной работы с курирующим новичка специалистом. Срок выполнения совместной работы определяет непосредственный руководитель индивидуально. Контроль по выполнению работы и взаимодействию между специалистом и новичком производит начальник отдела. При первых признаках несовместимости специалиста и новичка следует передать функции кураторства другому сотруднику. После совместного проведения работы, когда новичок готов к самостоятельной работе ему предоставляют это право, но работа происходит при тесном сотрудничестве со специалистом. По истечении месяца новый сотрудник полностью приступает к ведению своих обязанностей, за ним остается право на поддержку и помощь, как от сотрудника, закрепленного за ним, так и от остальных членов коллектива.

Прикрепление нового сотрудника к специалисту также положительно влияет на его внедрение в коллектив, поскольку куратор чувствует

ответственность за новичка, и узнает его быстрее других сотрудников, он старается познакомить его с остальными членами коллектива.

В таблице 3.4 представим показатели, полученные после внедрения проекта.

Таблица 3.4 – Прогнозные показатели эффективности проекта

Показатели	2016 год	Прогнозируемый период
Выручка от реализации	32559,0	42780,1
Себестоимость продаж	6,0	10,0
Валовая прибыль	32553,0	42770,1
Управленческие расходы	13625,0	16840,0
Прибыль от продаж	18928,0	25930,1
Налог на прибыль	379,0	415,0
Чистая прибыль	18226,0	25515,1

Произведенный расчет в таблице 3.4 показал, что внедрение мероприятий по созданию кадрового центра увеличит управленческие расходы, путем включения суммы по внедрению проекта. Но даже при данном увеличении расходов на предприятии произойдет увеличение прибыли на 7289,1 тыс. руб.

Таким образом, открытый на базе ООО «Перцы Абакан», обучающий центр, позволит подготовить специалистов по обслуживанию на предприятиях общественного питания в г. Абакане а также по республике Хакасия, тем самым улучшить качество обслуживания, решить проблему с текучестью кадров, привлечь инвестиции в развитие ресторанного дела в регионе, а также туристов.

Наличие конкуренции не нанесет ущерб ООО «Перцы Абакан», но наоборот, благодаря обучающему центру, сделает ему «имя» и поднимет уровень престижа. В дальнейшем можно развивать сотрудничество между обучающим центром ООО «Перцы Абакан» и муниципальными структурами города и республики, такими как: службой занятости населения, ВУЗЫ, центрами переподготовки кадров и пр.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эффективность работы предприятия во многом зависит от кадровой политики. Отбор персонала, его адаптация, обучение и переобучение должно осуществляться с потребностью предприятия.

В организациях общественного питания г. Абакана отмечается текучесть кадров, что негативно влияет на качество обслуживания и престиж заведения.

Активная кадровая политика в этой сфере является основой для реализации успешной, конкурентноспособной стратегии. Ее цель - обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численности, а также качественного состава человеческого ресурса. Она должна обеспечить организацию человеческим ресурсом высокого качества. Для этого необходимо развитие работников, их профориентация, переподготовка и обучение.

Нами был проведен анализ кадровой политики и финансового состояния организации общепита ООО «Перцы Абакан». В связи с этим возникла необходимость в следующих рекомендациях:

прогноз создания новых рабочих мест;

– маркетинг деятельности персонала, планирование потребностей организации в персонале;

организация привлечения отбора, оценки кадров;

– совершенствование систем обучения, подготовка резерва работников;

– социальные программы и нововведения;

– безопасность и охрана здоровья персонала.

Итак, цели поставленные нами достигнуты, задачи выполнены.

Таким образом, современная активная кадровая политика, определяющаяся человеческим капиталом, является основным богатством, ценным ресурсом, а его развитие и эффективное управление с учетом внешних и внутренних факторов воздействия, позволяет обеспечить конкурентноспособность предприятия.

СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

абс. – абсолютный

ДС – денежные средства

ОКВЭД – Общероссийский классификатор видов экономической деятельности

отн. – относительный

ФОТ – фонд оплаты труда

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Габибова, М. Ш. Пути повышения конкурентоспособности организации /М. Ш. Гарибова // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы III междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2015 г.). — М. : Буки–Веди, 2015. — С. 85–87.

Герасимова, В. Д. Анализ и диагностика финансово–хозяйственной деятельности промышленного предприятия/В. Д. Герасимова.–М. : КноРус.–2014.–360 с.

2. Дубровин, И. А. Бизнес–планирование на предприятии: Учебник для бакалавров / И. А. Дубровин. – М. : Дашков и К, 2016. – 432 с

3. Елизаров, Ю. Ф. Экономика организаций (предприятий): учебник / Ю. Ф. Елизаров. – Москва: Экзамен, 2015. – 495 с.

4. Жилкина, А. Н. Управление финансами. Финансовый анализ предприятия / А. Н. Жилкина. – М. : Инфра – М, 2014. – 332 с.

5. Зайцев, Н. Л. Экономика, организация и управление предприятием: учебное пособие / Н. Л. Зайцев. – Москва: Инфра – М, 2015. – 453 с.

6. Кандалинцев, В. Г. Сбалансированное управление предприятием: учеб. пособие для вузов / В. Г. Кандалинцев. – М. : КНОРУС, 2014. – 224 с.

Ковалев А. И. Анализ финансового состояния предприятия. – 5–е изд., перераб и доп.– М. : Центр экономики и маркетинга, 2015.– 250 с.

7. Когденко В. Г. Экономический анализ: учеб. пособие для студентов вузов / В. Г. Когденко.– М. : ЮНИТИ–ДАНА, 2014.– 390 с.

Лапыгин, Ю. Н. Планирование на предприятии: практич. пособие / Ю. Н. Лапыгин. – М. : Омега–Л, 2014. – 92 с.

Любушин Н. П. Анализ финансово–экономической деятельности предприятия.– М. : ЮНИТИ – Дана, 2012.– 750 с.

8. Медведева, О. В. Комплексный экономический анализ деятельности предприятия: Учебник / О. В. Медведева, Е. В. Шпилева, А. В. Немова – Ростов н/д: Феникс, 2015. – 325 с.

9. Панова, А. К. Планирование и эффективная организация продаж: Практическое пособие / А. К. Панова. – М. : Дашков и К, 2014. – 192 с.
10. Прыкин, Б. В. Экономический анализ предприятия [Текст]: учебник /Б. В. Прыкин. – М. : ЮНИТИ–ДАНА.– 2014.–552с.
11. Пястолов С. М. Экономический анализ деятельности предприятия: Учеб пособие.– М. : Академический Проект, 2014.– 573 с.
12. Раицкий К. А. Экономика предприятия: учеб для вузов. – М. : информационно–внедренческий центр «Маркетинг», 2015. – 111 с.
13. Салитов, Л. Р. Устойчивое развитие и качество экономического роста/ Л. Р. Салитов // Экономические науки. – 2014. –№11 (48). – С. 140–146.
- Сергеев, И. В. Экономика организации (предприятия): учебное пособие / И. В. Сергеев. – Москва: Финансы и статистика, 2015. – 573 с.
14. Стрекалова, Н. Д. Бизнес–планирование: Учебное пособие Стандарт третьего поколения / Н. Д. Стрекалова. – СПб.: Питер, 2013. – 352 с.
15. Чалдаева, Л. А. Экономика предприятия: учебник / Л. А. Чалдаева. – Москва: Юрайт, 2015. – 347 с.
16. Чернышев, Б. Н. Экономика организации (предприятия, фирмы): учебник / Б. Н. Чернышев, В.Я. Горфинкель. – М. : Вузовский учебник, 2014. – 536 с.
17. Шеремет А. Д. Финансовые результаты хозяйственной деятельности экономического субъекта // Аудит и финансовый анализ, № 6 –2015 с.
18. Экономика предприятий (организаций): учебник / А. И. Нечитайло, А. Е. Карлик. – М. : Проспект : Кнорус, 2014. – 304 с.
19. Экономика предприятия: Учеб /Под ред. В. Я. Горфинкеля, В. А. Швандара. –4–е изд, перераб. и доп. –М. : ЮНИТИ, 2014.– 670 с.
- Экономика предприятия: учебник / В. Д. Грибов, В. П. Грузинов. – Москва: Финансы и статистика, 2015. – 334 с.
20. Экономика предприятия: учебник / И. Н. Чуев, Л. Н. Чуева. – М. : Дашков и К, 2013. – 414 с.

21. Экономика предприятия: учебный комплекс / Л. А. Лобан, В. Т. Пыко. – Минск: Современная школа, 2013 – 429 с.

Экономика предприятия (организации): учебник / Н. Б. Акуленко и др.. – Москва: Инфра–М, 2016. – 638 с.

22. Экономика фирмы: учебник для вузов / В. Я. Горфинкель. – М. : И. Д. Юрайт, 2015. – 678 с

23. Экономика, организация и управление на предприятии: учебное пособие / А. В. Тычинский и др. – Ростов–на–Дону: Феникс, 2014. – 475 с.

24. Экономическая статистика: Учебник /Под ред. Ю. Н. Иванова.– М. : ИНФРА – М,– 2014.–480 с.